

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID, 13 de abril de 2011

**La entrevista de selección:
Apreciando las diferencias**

TABLA DE CONTENIDOS

- 1. Presentando nuestro compromiso, la RSC: compromiso con las diferencias**
 - 1.1. Quiénes somos
 - 1.2. El Enfoque de la RSC en Tecnocom
 - 1.2.1. Compromiso con la RSC
 - 1.2.2. Misión
 - 1.2.3. Valores
 - 1.2.4. Empleados
 - 1.3. Principales datos en la gestión de la discapacidad
- 2. Entrada del talento: priorizando las diferencias**
 - 2.1. Publicación de vacantes
 - 2.2. Fuentes de reclutamiento
 - 2.2.1. Genéricas
 - 2.2.2. Especializadas
- 3. Selección del talento: apreciando las diferencias**
 - 3.1. Reclutamiento y Selección por competencias
 - 3.1.1. Fases de la entrevista
 - 3.1.2. Pruebas de evaluación: test psicotécnicos, personalidad, etc.
 - 3.1.3. Competencias en habilidades
 - 3.1.4. Análisis de ajuste perfil candidato- perfil competencias
 - 3.2. Unidad de negocio: Entrevista técnica
 - 3.2.1. Evaluación competencias técnicas
 - 3.2.2. Pruebas técnicas
- 4. Acogida del talento: diferenciando la acogida**
 - 4.1. Programa de acogida
 - 4.2. Medidas de adaptación

1. Presentando nuestro compromiso, la RSC: Compromiso con las diferencias

1.1. Quiénes somos

1.2. El Enfoque de la RSC en Tecnocom

1.2.1. Compromiso con la RSC

1.2.2. Misión/Visión

1.2.3. Valores

1.2.4. Empleados

1.3. Principales datos en la gestión de la discapacidad

1.1. Quiénes somos

Tecnocom es una multinacional española que cotiza en la Bolsa de Madrid desde 1987. En 2006, Tecnocom inició un proceso Corporativo de expansión con el objetivo de llegar a ser líder en el mercado de la tecnología de la información español.

Tecnocom es una de las cinco primeras empresas del sector de la tecnología de la información en España (alrededor de 400 millones de euros de ingresos) con una amplia experiencia en operaciones de elevado nivel tecnológico, como medios de pago bancarios o sistemas de automatización. Su presencia regional incluye España, Portugal y América Latina (Chile, Colombia, México, Perú, Brasil, Costa Rica y República Dominicana).

Tecnocom compete en el mercado global por medio de su alianza estratégica con Getronics, que además es nuestro socio industrial de referencia.

La diferenciación de Tecnocom consiste en ofrecer mayor eficiencia, flexibilidad y cercanía a los clientes que las grandes compañías globales, con mayor capacidad, catálogo de servicios y solvencia financiera que las compañías de nicho y regionales

El Talento y la Innovación son prioritarios:

Más de 5.300 profesionales (75% titulados)

Más de 6 millones de euros invertidos en I+D+I en los últimos dos años

1.2. El enfoque de la RSC en Tecnocom.

1.2.1. Compromiso con la RSC

En Tecnocom, nuestro compromiso con la responsabilidad social forma parte integral de nuestra cultura corporativa.

Nuestro compromiso reside en hacer compatible el cumplimiento de esa responsabilidad con la protección ambiental, el desarrollo profesional y humano de las personas que trabajan en Tecnocom y la creación de riqueza para nuestros accionistas y para el entorno social de nuestras actividades. Todo ello en un marco de transparencia y la adopción de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Para esta compañía es primordial ser reconocida por sus clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y todos sus grupos de interés en general, como una empresa líder en el sector TIC, ofreciendo servicios de una muy alta calidad; y, al mismo tiempo, como una empresa responsable que respeta y protege los derechos humanos, los derechos sociales, el desarrollo sostenible respetando al Medio Ambiente, y denostando todo tipo de corrupción.

Tecnocom por ello, emplea políticas de Responsabilidad Corporativa, aplicándolas en su actividad contribuyendo así en conseguir un desarrollo sostenible.

1.2.2. Visión/Misión

Tecnocom es una empresa comprometida con la Sociedad de la Información y el desarrollo tecnológico cuya misión es:

- Ser un proveedor líder del sector de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones -TIC- en España, Portugal y Latinoamérica, en continuo crecimiento.
- Desarrollar el mercado TIC entendiendo la tecnología como la forma más correcta, segura y eficiente de rentabilizar los recursos y las posibilidades de los negocios en los sectores en los que somos especialistas: financiero, industria, seguros, telco y Administraciones Públicas.
- Servir al mercado y superar las expectativas de los clientes.
- Captar a los mejores talentos para desarrollar soluciones de calidad y garantizar la satisfacción de los clientes.

1.2.3. Valores

Los **Valores** que guían la forma de actuar de Tecnocom están basados en:

Compromiso con la innovación: Promovemos la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima claridad desde criterios de rentabilidad y eficiencia.

Orientación al cliente: Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente aportando soluciones innovadoras y un soporte técnico sobresaliente.

Personas: Captamos los mejores talentos y aseguramos oportunidades de desarrollo en base al mérito y a la aportación profesional.

Sostenibilidad: desarrollamos nuestro negocio con un horizonte estratégico que trasciende los intereses económicos inmediatos, contribuyendo al desarrollo económico, medioambiental y social, tanto a corto como a largo plazo.

Compromiso social: mantenemos un firme compromiso con la defensa de un uso eficiente de Internet, haciendo especial hincapié en los colectivos de riesgo.

Compromiso con nuestros accionistas: creamos valor sostenible y a largo plazo para nuestros accionistas. Transparencia en cuanto a la actividad y los resultados de la empresa.

1.2.4. Empleados

Es para nosotros un orgullo tener un equipo humano plenamente identificado y comprometido con el proyecto empresarial de Tecnocom. Las medidas de gestión de personas aplicadas potencian la sostenibilidad del proyecto empresarial de Tecnocom, avalado por el compromiso de los empleados que lo integran. Todo ello en un entorno dinámico, flexible y de respeto a la persona. Como explicamos posteriormente, uno de los pilares fundamentales de la gestión de personas es el modelo de Carreras profesionales y Mapa de puestos.

1.3. Principales datos en la gestión de la discapacidad

- **Evolución de las contrataciones. Período 2007-2011**

2007: 5,71%, 2008: 8,56%, 2009: 28,56%, 2010: 22,86%, 2011: 34,31%

Los datos del 2011 son estimados conforme a los datos reales del primer cuatrimestre 2011.

- **Porcentaje plantilla actual según tipo de discapacidad**

Como podemos ver a partir del gráfico, la mayoría de las personas contratadas tienen un grado de discapacidad situada en el rango 33% -65%.

Grado entre 33% y 65%: 82%

Grado igual o superior a 65%: 18%

- **Antigüedad en plantilla**

Uno de los valores de Tecnocom, es la apuesta por una relación a largo plazo con sus empleados. Esta apuesta, también se ve plasmada en la gestión de perfiles con discapacidad. Gráficamente:

Menos de 1 año: 11%

Entre 1 y 5 años: 63%

Entre 6 y 10 años: 18%

Más de 10 años: 8%

- **Porcentaje según carrera profesional**

Dado que la composición de la plantilla está formada en su mayoría por perfiles tecnológicos, esta característica también queda reflejada en la distribución de nuestros empleados con discapacidad en las diferentes carreras profesionales, perteneciendo la mayoría a la de aplicaciones y a la tecnológica.

Aplicaciones: 39,47%

Consultoría: 10,53%

Recursos: 15,79%

Sectores: 5,26%

2. Entradas del talento: priorizando las diferencias

1.1. Publicación de vacantes

1.2. Fuentes de reclutamiento

1.2.1. Genéricas

1.2.2. Especializadas

2.1. Publicación de vacantes

En Tecnocom, en España, contamos con un promedio diario aproximado de 60 vacantes abiertas.

La mayoría de los perfiles ofertados, corresponden a los llamados perfiles técnicos, es decir, aquellos cuyo campo de experiencia tiene que ver con alguna tecnología del mundo informático o de las comunicaciones. Esta mayoría representa un 90%, aproximadamente; nuestra demanda se dirige a todo tipo de entornos tecnológicos, tales como sistemas, desarrollo, ERPs, medios de pago, etc. La mayoría de los perfiles técnicos van a estar desplazados en proyectos en empresas clientes.

El otro 10% engloba personal de soporte (administración, finanzas, legal, marketing, etc.).

¿Qué requerimos en una oferta de empleo?

- **Competencias técnicas**, son las que aparecen recogidas en la publicación de la oferta:
 - **Tecnologías específicas**, así como el nivel de dominio requerido para el desempeño adecuado del puesto, si se trata de un puesto Senior.
Si se trata de un puesto Junior, los estudios académicos más acordes a la vacante formativa.
 - **Idiomas**, nuestra presencia internacional y el contar entre nuestros clientes y proveedores con importantes multinacionales, lleva a que el idioma inglés sea un requisito constante en una cantidad importante de ofertas.
- **Competencias claves para la empresa y para el puesto en concreto**. Se evalúan en la entrevista. Son las llamadas **“Competencias en habilidades”**. Por los retos que se han visto obligados a enfrentar en su trayectoria personal y profesional, partimos de que este tipo de competencias tienen más probabilidad de encontrarse en personas con discapacidad, asunción que se ha visto confirmada en la mayoría de los casos (también en la posterior gestión del empleado, según los resultados conseguidos por estas personas en la evaluación del desempeño).

Dejamos claro nuestro compromiso con la discapacidad desde el primer momento de toma de contacto con el candidato, es decir, desde la publicación de la vacante. ¿Cómo? La discriminación

positiva hacia las candidaturas de personas con discapacidad aparece reflejada en los anuncios de nuestras ofertas a través del siguiente mensaje:

Tecnocom facilita la inserción de personas con discapacidad priorizando su candidatura.

Lo que se trata de transmitir es que, en igualdad de condiciones, en cualquier proceso de selección abierto, la apuesta de Tecnocom es clara y será hacia una persona con discapacidad. Por ello, recomendamos al candidato que plasme esta circunstancia en su CV.

2.2. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento utilizadas son muy variadas, y en todo caso, siempre adaptadas al perfil ofertado:

- Genéricas dirigidas a todo tipo de perfiles: Medios utilizados: Base de datos propia, nuestra pagina Web: www.tecnocom.es, Webs de empleo, foros de empleo.
- Especializadas dirigidas a vacantes formativas, medios utilizados: BECAS y PRÁCTICAS UNIVERSITARIAS: Convenios con más de 20 universidades y centros de estudios españoles e internacionales (69 becas, año 2010), FCT: Convenios con más de 30 centros de Formación Profesional (I.E.S.) en toda España (187 alumnos en prácticas, año 2010).
- Especializadas dirigidas a perfiles con discapacidad, medios utilizados: Convenios con las siguientes asociaciones y fundaciones dirigidas a facilitar la inserción de personas con discapacidad: Fundación Randstad, Alares, Alcer, Tomillo, BPI Group, Participación en Foros de Empleo para personas con discapacidad.
- Especializadas dirigidas a colectivos especiales, medios utilizados: Deportistas profesionales, convenio con el CSD (Consejo Superior de Deportes, que también se ocupa de la inserción de deportistas paraolímpicos), Jóvenes o parados en programas de inserción laboral. Convenio con: Programa Incorpora de La Caixa a través de las distintas asociaciones ubicadas en toda la geografía española.

Dado el sector en el que nos movemos y la variedad y, en algunos casos, complejidad de los perfiles manejados, la máxima que sostiene nuestra relación con los colaboradores no puede ser otra que una relación duradera y basada en un conocimiento mutuo.

¿Cómo hacemos llegar las ofertas a nuestros colaboradores? A través del área de Comunicación Interna que se encarga de enviar semanalmente un listado actualizado con las vacantes a todos los colaboradores mencionados (salvo universidades y IES, que siguen un procedimiento diferente) para que puedan hacernos llegar aquellas candidaturas que estimen adecuadas. También puede ocurrir que nuestros colaboradores nos hagan llegar de forma proactiva algún candidato para potenciales ofertas. En este caso, pasa a formar parte de nuestra base de datos específica para ser tenido en

3 Selección del talento: apreciando las diferencias

2.1. Reclutamiento y Selección por competencias

- 2.1.1. Fases de la entrevista**
- 2.1.2. Pruebas de evaluación: test psicotécnicos, personalidad, etc.**
- 2.1.3. Competencias en habilidades**
- 2.1.4. Análisis de ajuste perfil candidato-perfil competencias.**

2.2. Unidad de negocio: Entrevista técnica

- 2.2.1. Evaluación competencias técnicas**
- 2.2.2. Pruebas técnicas**

2.3. Reclutamiento y Selección por competencias

En Tecnocom hemos apostado por un sistema de gestión del talento basado en competencias, de modo que todos los profesionales de Tecnocom compartimos unas competencias comunes de

compañía y el resto se designan en función de la carrera profesional, del rol desempeñado y el puesto concreto ocupado. Las competencias acordadas son aquellas que están en la base de la consecución de unos objetivos comunes, de la gestión orientada al negocio, de saber incentivar el compromiso y de la consecución de la eficiencia personal.

Este sistema de gestión inicia su periplo en la selección por competencias y continúa con la evaluación del desempeño en base a las competencias definidas, culminando en un plan de desarrollo profesional individualizado y adaptado a las necesidades de cada empleado.

El sistema de gestión de competencias es un sistema abierto, transparente, que aparece publicado en la Intranet para que pueda ser consultado por todos los empleados. Se entrelaza con el Mapa de Puestos y Plan de Carreras Profesionales que es la apuesta de Tecnocom por fijar unos itinerarios profesionales a través de los cuales cada empleado podrá promocionar profesionalmente, itinerarios que dependen del contenido de su puesto de trabajo.

En Tecnocom hay cinco Carreras profesionales.

- Una Comercial, la de Sectores
- Tres de Negocio: Consultoría, Aplicaciones y Tecnología
- Una de Staff: Recursos (Finanzas & Administración, RRHH, Marketing, Legal,...)

Dentro de cada unidad organizativa se encuadran las correspondientes carreras profesionales. A cada unidad, habitualmente le corresponde una carrera profesional. Definimos carrera profesional como la agrupación de puestos de naturaleza común, por las funciones que desarrollas (qué hacen), y los resultados esperados de los mismos (para qué lo hacen). Cada carrera tiene unos determinados puestos tipo, aunque existe la posibilidad de que un puesto tipo pueda encontrar en varias carreras.

Roles: dirección, gerencia, jefatura, experto, técnico, operativo. Conjunto amplio de funciones y responsabilidades que deben ser asumidas por personas dentro del Modelo organizativo de Tecnocom, cuyo nivel de desarrollo depende de las necesidades de la organización.

Dentro de cada carrera profesional, nos encontramos con diferentes niveles de expertise y responsabilidad, llamados “roles profesionales” (que son los mismos para todas las carreras, en un rango que abarca desde el nivel operativo hasta el de dirección, como aparece reflejado en la imagen superior) dentro de los cuales se engloban a su vez diferentes “puestos” que sí varían de carrera a carrera (por ejemplo, en una carrera de Aplicaciones nos encontramos con un puesto de *programador*, que es específico de esta carrera y no está presente en las otras).

Salvo las competencias comunes de compañía que deben estar presentes en todos los roles, es decir, son requeridas para todos los candidatos, el resto de competencias son exigibles o no dependiendo del rol (por ejemplo, en un rol operativo no es necesario mostrar la competencia de “dirección de personas” que, sin embargo, sí resulta esencial en un rol de dirección). En aquellos roles donde una competencia sí resulta necesaria, los niveles de consecución que debe mostrar un candidato para un desempeño adecuado dentro de ese rol puede variar con respecto a otro rol (siendo, 1. Suficiente; 2. Normal; 3. Notable; 4. Excelente). Con un ejemplo, se entenderá mejor: la gestión personal, por ejemplo, es una competencia que se considera necesaria en todos los roles, pero su nivel de consecución en el rol operativo es 1, (definida como saber establecer un mínimo orden en las tareas y recursos) mientras que un nivel de dirección debe mostrar un nivel 4 (definida como ser capaz de establecer prioridades de una forma clara, coherente y perseguir su consecución).

En resumen:

- Las competencias definidas son transversales a todos los roles pero;
- A excepción de las de empresa, cada candidato debe mostrar las definidas como imprescindibles para el correcto desempeño del rol al que pertenezca su puesto y en el nivel de consecución necesario.

Dado que el objetivo del procedimiento de selección es obtener una visión lo más objetiva y fiable posible del candidato y de las competencias que posee, evitando que factores ajenos interfieran en la decisión final, necesitamos vertebrar un proceso de selección que atienda a los aspectos a medir y

que permita abordarlos desde diferentes ángulos o, en otras palabras, con diferentes instrumentos de evaluación. A continuación se esquematiza qué evaluamos y de qué instrumentos disponemos:

- Datos generales: entrevista telefónica y entrevista personal.
- Competencias en habilidades: pruebas psicotécnicas, pruebas de personalidad y entrevista personal.
- Competencias técnicas: entrevista telefónica, entrevista técnica y pruebas técnicas.

2.3.1. Fases de la entrevista

Como hemos comentado anteriormente, en la preselección de candidaturas cobra mucha importancia para nosotros la situación de discapacidad del candidato. Pasado este primer filtro, el siguiente paso será un primer contacto mediante una **ENTREVISTA TELEFÓNICA** con aquellos candidatos que cumplen el perfil requerido para confirmar aspectos previos relativos al puesto tales como años de experiencia, disponibilidad, banda salarial, etc. Si bien en esta fase no ahondamos en aspectos relativos a la discapacidad, sí nos cercioramos de las posibilidades o limitaciones que pueda tener el candidato a la hora de acudir a la entrevista (por ejemplo, se detecta si el candidato necesita algún tipo de asistencia especial que le permita acceder a nuestras instalaciones como aparcamiento, acompañamiento, etc.).

Aquellos que pasan este segundo filtro son invitados a una **ENTREVISTA PERSONAL**. Las fases de la entrevista personal, que intentamos cubrir en una sola visita del candidato (aspecto de especial importancia para personas con movilidad reducida) se desglosan como sigue:

- **Una parte introductoria**, destinada a recoger datos generales del candidato en un formulario. Entre estos datos, se encuentra una pregunta que tiene que ver con la discapacidad y que está dirigida a conocer si el candidato tiene algún tipo de discapacidad (si esta circunstancia no aparece reflejada en el CV), o a confirmar los detalles cuando partimos de este dato en su CV. Para no herir susceptibilidades al formular esta pregunta, se le contextualiza explicando lo siguiente:
 - El por qué de la pregunta, es decir, la contextualización de la importancia que cobra la discapacidad en el marco de nuestra RSC, uno de cuyos objetivos es facilitar la incorporación de personas que puedan tener alguna dificultad para su inserción laboral.
 - La prioridad que concedemos, en igualdad de condiciones, a las candidaturas con algún tipo de discapacidad.

Si existe discapacidad, se indaga en el grado y las medidas, si algunas, que podría necesitar para la realización de su trabajo. Hay que tener en cuenta que, en el caso de los técnicos, la mayoría van a estar desplazados en cliente y es necesario conocer de antemano cualquier medida especial que sea necesaria para la adaptación del puesto y la factibilidad de su implementación.

- **La entrevista de competencias propiamente dicha.** Tiene un doble objetivo, evaluar **perfil de competencias en habilidades** y **evaluar perfil de competencias técnicas**, que se desarrolla en varias fases, según se muestra en el cuadro.
 - Evaluar perfil de competencias en habilidades (Área de reclutamiento):
 - 1) Pruebas de evaluación: pruebas psicotécnicas e inventarios de personalidad
 - 2) Entrevista por competencias: en base a una herramienta desarrollada por el propio departamento.
 - Evaluar perfil de competencias técnicas (unidad de negocio o área correspondiente):
 - 1) Pruebas técnicas: Evaluación nivel de inglés, escrito y/o hablado. Pruebas escritas para evaluar la tecnología específica.
 - 2) Entrevista técnica: con la unidad de negocio o con el área correspondiente.

El primer bloque que se evalúa es el relativo a competencias en habilidades. Este es el filtro decisivo ya que aunque en la siguiente fase, la relativa a la entrevista técnica, se compruebe que el candidato no se ajusta enteramente al perfil de competencias técnicas requeridas para esa posición específica, si reúne las competencias en habilidades, pasará a formar parte de nuestra base de datos como entrevistado y podremos contar con él para puestos donde el nivel de exigencia técnica sea cuantitativa o cualitativamente diferente. En algunos casos, si no se alcanza el nivel técnico exigido, puede ser reforzado con un curso de formación previo.

Siempre partimos del siguiente principio rector a la hora de entrevistar: los conocimientos pueden ser adquiridos con cierta facilidad, las actitudes o habilidades, sin embargo, cuestan bastante más, cuando no se tienen de partida.

El Departamento de Desarrollo de Personas (que pertenece a la Dirección de Personas), en concreto el área de Reclutamiento y Selección, es el encargado de conducir la evaluación para determinar el ajuste del candidato al perfil de competencias en habilidades. También se encarga de aplicar las pruebas de evaluación de competencias técnicas (inglés, pruebas técnicas escritas, etc.). La entrevista técnica, dirigida a comprobar el nivel de conocimientos y experiencia en el entorno correspondiente, la lleva a cabo la unidad de negocio o bien el área correspondiente (en el caso de perfiles de soporte).

Como hemos comentado, nuestra experiencia nos confirma que las personas con discapacidad suelen cumplir más frecuentemente nuestras expectativas en lo que a niveles de competencias en habilidades se refiere.

2.3.2. Pruebas de evaluación: pruebas psicotécnicas, inventarios de personalidad, etc.

El objetivo del procedimiento de selección es obtener una visión lo más objetiva posible del candidato y de su perfil profesional, evitando que tomemos una decisión equivocada o que candidatos con talento sean descartados.

La mayoría de los puestos ofertados necesitan capacidades tales como agilidad en el procesamiento de tareas complejas, análisis conceptual y abstracto, análisis matemático etc. Las pruebas psicotécnicas utilizadas permiten establecer un diagnóstico inicial del candidato en estas capacidades. En este sentido hemos podido comprobar que las personas que presentan discapacidad suelen tener puntuaciones altas en procesamiento de tareas complejas.

Además de valorar estas capacidades, también recurrimos a pruebas que nos permiten predecir aspectos de personalidad que son relevantes para Tecnocom y para el puesto tales como, orientación a resultados, liderazgo, inteligencia social, orientación a la acción, trabajo en equipo, etc. Algunas de las escalas que incluyen las pruebas de personalidad se corresponden, si bien con distinto nombre, con las competencias que medimos en la entrevista lo que nos permite medir lo mismo por dos medios distintos. Es el caso de Trabajo en equipo, Orientación a resultados, Iniciativa, Gestión personal, entre otras. En este punto, la experiencia de entrevistas a personas con discapacidad nos indica que suelen mostrar resultados por encima de la media en aspectos tales como Orientación a los resultados, Trabajo en equipo, Estabilidad emocional, Sociabilidad, etc., que son algunas de las competencias más relevantes para nuestra compañía.

2.3.3. Competencias en habilidades

Anteriormente se ha descrito cómo la definición de competencias y los diferentes niveles de consecución vertebran el proceso que determina la entrada de personas en Tecnocom, el reclutamiento y selección del talento. La evaluación de competencias en habilidades tiene lugar en el marco de la entrevista personal, si bien se cruza con los resultados de las pruebas psicotécnicas y de personalidad.

En función de esta definición de niveles de competencias por roles, el área de Reclutamiento y Selección ha elaborado una herramienta que facilita que el proceso de selección, específicamente la entrevista, se conduzca con la mayor objetividad posible, que el criterio del entrevistador esté

presente (como no podría ser de otro modo) pero sujeto a unas pautas que dejen los elementos de indagación los más definidos posible. Esta herramienta contempla:

1. Obtener **plantillas de evaluación** adaptadas al rol que corresponde a la vacante en cuestión.

Como vemos en la imagen, la plantilla incluye los siguientes datos del puesto:

Experto, tipo de competencia: eficiencia personal. Competencia: acción personal. Nivel requerido competencia 2.

Pregunta 1: Ponme un ejemplo en el cual hayas tenido que tomar una decisión que afectara de manera relevante a tu trabajo o al de los demás.

Pregunta 2: dime alguna situación en la que has tenido que tomar una decisión difícil e impopular.

- Carrera profesional para la que estamos seleccionando (Aplicaciones, en el ejemplo de la imagen)
 - El rol que va a desempeñar el candidato (Experto, en el ejemplo);
 - El título del bloque de competencias (Eficiencia personal);
 - Las competencias específicas (Acción Personal, etc.);
 - Los niveles de consecución exigidos para cada rol en cada una de las competencias ("Nivel requerido competencia").
 - Ejemplos de preguntas para cada competencia que ayudan al entrevistador a detectar si el candidato muestra o no la competencia buscada y en qué nivel la muestra ("Nivel mostrado").
3. **Análisis gráfico:** Los datos recogidos para cada candidato mediante esta plantilla se introducen en una base de datos que permiten generar un pequeño informe que recoge aspectos tales como nombre, empresa actual, banda salarial actual, banda deseada, fecha entrevista, etc., y, lo más importante, una representación gráfica que permite contraponer de una forma muy intuitiva el nivel de ajuste que presenta el candidato con respecto a las competencias requeridas.

3.1.1. Análisis de ajuste perfil candidato-perfil competencias

A partir de la gráfica se comprueba el nivel de consecución que presenta el candidato con respecto a las competencias que son requeridas para el rol profesional al que pertenece su puesto y para la empresa como tal.

- Unidad compromiso: nivel requerido 2, nivel mostrado 4.
- Acción personal: nivel requerido 2, nivel mostrado 3.
- Desarrollo personal: nivel requerido 2, nivel mostrado 1.
- Gestión personal: nivel requerido 2, nivel mostrado 3.
- Orientación al cliente: nivel requerido 2, nivel mostrado 3.
- Proactividad: nivel requerido 2, nivel mostrado 3.
- Trabajo en equipo: nivel requerido 2, nivel mostrado 3.

En esta interpretación cabe hacer varias matizaciones:

- Si el nivel de consecución mostrado está por debajo del nivel requerido en las competencias que son claves para TecnoCom, se considera que el candidato no cubre las expectativas como candidato potencial para nuestra empresa;
- Si el candidato muestra buen nivel en las competencias claves de empresa, pero un nivel de consecución muy por debajo del nivel deseado en tres o más de las otras competencias necesarias para el rol o el puesto, se descarta para esa vacante en concreto, pero se mantiene en base de datos para futuras vacantes donde el nivel de exigencia sea menor.

3.2. Unidad de negocio: Entrevista técnica

3.2.1. Evaluación competencias técnicas

Las competencias técnicas son aquellos conocimientos y aptitudes que debe reunir el candidato para que pueda desempeñar el puesto adecuadamente. En nuestro ámbito tecnológico valoramos perfiles que presenten:

- **Idiomas.** Tal y como comentábamos antes, nuestra presencia internacional y nuestra relación con empresas internacionales, a veces asumiendo un rol de clientes, a veces de proveedores, determina que los idiomas, especialmente el inglés, sean una constante en nuestras ofertas. Sin embargo, y dependiendo del cliente o proyecto, también se nos requiere que gestionemos perfiles políglotas para puestos tales como helpdesk, técnicos de microinformática u operadores. En este caso, los idiomas demandados, que se vienen a sumar al inglés, son el portugués, francés, y alemán.

A modo de reflexión, y en base a nuestra experiencia, hemos detectado que es una asignatura pendiente para muchos de los candidatos, incluidos los que tienen discapacidad. Para paliar este déficit, y como una parte fundamental de nuestra política formativa, contamos con clases de inglés totalmente gratuitas para todos aquellos empleados que lo necesiten para el correcto desempeño de su puesto. Creemos que, tal y como está el mercado, los idiomas son una apuesta muy acertada que le permite a cualquier candidato diferenciarse con respecto al resto de personas que se presentan a una vacante.

Para comprobar el nivel de idiomas, se hacen pruebas de nivel oral y también pruebas escritas, dependiendo las exigencias del perfil. Estas pruebas las lleva a cabo el departamento de Reclutamiento y Selección, que cuenta con personal con sólida formación en inglés.

- **Aplicaciones específicas:** por diferentes razones concedemos gran importancia a personas con dominio de:
 - **SAP,** como usuarios, ya que es la herramienta que tenemos implantada en las áreas de soporte o staff. De ahí que para estos puestos (finanzas, logística, administración de personal, etc.), el tener un buen dominio de SAP incrementa sustancialmente las probabilidades de entrada en Tecnom.
 - **MS Office,** especialmente herramientas como Excel y PowerPoint, por el tipo de empresa que somos, una empresa de servicios, totalmente orientada al cliente, que exige a nuestros técnicos manejar ingentes bases de datos (de clientes, incidencias, proveedores, etc.) y constantes presentaciones para los servicios ofertados, especialmente por parte de las unidades de negocio, aunque no exclusivamente. Para paliar posibles déficits como usuario de estas aplicaciones de uso tan extendido, también contamos con clases de Ofimática dirigidas a todos los empleados que deseen perfeccionar sus habilidades en esta materia. Las clases se imparten en horarios que permitan asistir al mayor número de alumnos, con especial atención para los que están en cliente. También se ha creado algún grupo en horario especial, atendiendo a las necesidades de conciliación familiar de algunos empleados. El dominio de estas herramientas de MS Office también se coteja desde Reclutamiento y Selección, al contar también con personal experto en estas aplicaciones entre los técnicos del área.
- **Competencias tecnológicas.** La evaluación de este tipo de competencias, que tienen que ver con el conocimiento y la experiencia en un entorno tecnológico dado, se desglosa en dos apartados, si bien no siempre están presente los dos:
 - Evaluación mediante pruebas escritas, facilitadas por las unidades de negocio y que se le entregan al candidato para su cumplimentación antes de la entrevista técnica. No se aplican pruebas escritas para todos los casos, pero sí son comunes para algunos lenguajes de programación (ABAP IV, PL/SQL, etc.).
 - Evaluación mediante entrevista propiamente dicha. En este caso, es el personal de la unidad de negocio que ha solicitado la vacante (normalmente el responsable de esa unidad, conjuntamente con un técnico experto en el entorno a evaluar) el encargado de conducir la entrevista. La entrevista técnica, sin embargo, no se realiza en un vacuum, sino que parte de la información que el técnico de Reclutamiento y

Selección proporciona a la unidad antes de la presentación del candidato. Esta información, que se proporciona en formato muy resumido inicialmente, se facilita como un informe detallado más tarde, integrando toda la información recogida en las fases ya descritas.

A veces, algunas unidades de negocios optan por reforzar la impresión obtenida en la entrevista con una práctica in situ. Para ello, se conduce al candidato al puesto de trabajo y se le solicita gestionar un caso práctico, contando con los recursos que tendría a mano en un supuesto real (ordenador, teléfono, aplicaciones, documentación específica, etc.).

4. Acogida del talento: diferenciando la acogida

4.1. Programa de acogida

4.2. Medidas de adaptación

4.1. Programa de acogida

Culminado el proceso de selección, y una vez que el candidato ha aceptado nuestra oferta, sólo resta gestionar su incorporación en Tecnocom. Para ello contamos con un programa de acogida que se gestiona desde nuestro área y que incluye las fases típicas de la incorporación (tales como la firma de contrato y los cursos de PRL necesarios) pero además añadimos una sesión informativa que consiste en:

- Entrega de material de acogida. El material de acogida está incluido en un pen-drive corporativo que reúne varios documentos, cuya lectura recomendamos a cualquier nuevo empleado con la intención de que su integración en la empresa sea lo más rápida posible y pueda desenvolverse con comodidad desde el primer momento: un manual de bienvenida que presenta la organización interna de la empresa y cómo manejarse en la misma, una presentación corporativa que transmite los principales datos y magnitudes de Tecnocom, un documento guía para la gestión de recursos IT, un manual de uso de Internet, Red y correo electrónico y un manual de estilo.
- Resumen de aquellas coordinadas que, si bien están incluidas en la documentación anteriormente señalada, se le explicitan verbalmente por ser de vital importancia para que el empleado pueda conducirse en la empresa del modo más relajado y eficiente posible. Los detalles tienen que ver con:
 - La Intranet y el Portal del empleado (cómo acceder, claves, qué va a encontrar en la Intranet y en el Portal);
 - Gestión de la nómina (dónde está alojada, cómo acceder, etc.);
 - Consulta del convenio colectivo (dónde se puede consultar, qué convenio le aplica, etc.);
 - Solicitud de vacaciones (procedimiento a seguir);
 - Solicitud de cursos de formación (cuándo se envían los cursos, dónde se pueden consultar, cómo se solicitan, etc.);
 - Solicitud de beneficios (breve explicación del programa Tecnocompensa, plazos, beneficios que contempla, etc.)
 - Comunicación de incidencias, permisos, bajas, etc., (quién gestiona estos temas, cómo comunicar esta información, personas de contacto, etc.).
 - Principales instalaciones y recursos en el edificio y aspectos que debe tener en cuenta en función de su discapacidad (en general, contamos con instalaciones adaptadas).

• 4.2. Medidas de adaptación.

La información sobre las medidas de adaptación, transmitida al departamento de PRL y de Servicios Generales en el momento inmediatamente posterior a la aceptación de la oferta por parte del candidato, determina que, salvo casos excepcionales, el nuevo empleado disfrute de las medidas de adaptación que necesita desde el primer día de la ocupación efectiva del puesto. Entre estas medidas contamos con:

- Plaza de parking para personas con limitaciones motoras importantes;
- Material específico, como sillas, auriculares, etc.